

سازمان‌های قرن بیست و یکم

مؤسسات کسب و کار، مدارس بازرگانی و دانشگاه‌ها*

نوشته میکل هیت

ترجمه علی‌رضا رزقی رستمی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب

در عصری متفاوت، رقابت آمیز و دشوار برای سازمان‌ها قرار داریم. منظور، سازمان‌های قرن بیست و یکم است که در این مقاله درباره آنها و ویژگی‌های لازم برای بقای آنها و موفقیت در درازمدت بحث خواهد شد. پیش از ورود به بحث، تصور کنید عضوی از هیئت مدیره شرکتی مهم در سال ۲۰۱۰ - یعنی ۱۳ سال بعد^۱ - هستید. فکر می‌کنید در آن سال، مؤسسات کسب و کار چه ویژگی‌هایی خواهند داشت؟ چه تدابیری به کار خواهند گرفت؟ چه ساختاری خواهند داشت؟ سرمایه‌های انسانی خود را چگونه اداره خواهند کرد؟ در آن سال، چند تا از شرکت‌های امروز را باز خواهید شناخت؟ برای به دست آوردن دورنمایی از آینده، به سال ۱۹۸۴ - یعنی ۱۳ سال قبل - برگردید. شرکت‌های مشهور آن زمان کدام‌ها بودند؟ بسیاری از شما ممکن است آبل^۲ و

* Michael A. Hitt, "Twenty-first-century Organizations: Business Firms, Business Schools, and the Academy", *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No. 2, PP. 218-222.

۱. سال انتشار متن اصلی مقاله، ۱۹۹۸ بوده است.

2. Apple

آی. بی. ام.^۱ را بشناسید. چند نفر از شما شرکت‌های میکروسافت^۲ و کمپاک^۳ را می‌شناسید؟ در طول ۱۳ سال گذشته، چه تغییراتی در اقتصاد جهانی و سازمان‌ها روی داده است؟

رواج کامپیوترهای شخصی تنها از ۱۳ سال پیش آغاز شد و میکروسافت و کمپاک، شرکت‌هایی بویا و کاملاً ناشناخته بودند. اینترنت محصولی ناشناخته بود و تعداد بسیار اندکی به شبکه‌های الکترونیکی رجوع می‌کردند. میزان تغییراتی را که بین سال‌های ۱۹۸۴ و ۱۹۹۷ روی داده است، سی تا چهل برابر کنید تا میزان تغییراتی را که از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۰ روی خواهد داد، به دست آورید.

طبق نظر آلن گرینسپین^۴، ما هم‌اکنون در دوره اقتصادی جدیدی با بازاری تشکل یافته هستیم (فوست^۵، ۱۹۹۷). مایکل جنسن^۶ اخیراً در یک سخنرانی در سازمانی تخصصی، درباره عدم موفقیت انقلاب صنعتی نوین بحث کرد. او در این سخنرانی، اگرچه به دگرگونی از منظر اقتصاد و گام‌های پرشتاب تحول در دوران اخیر اشاره کرد، اما بیشتر بحث او در مورد عدم موفقیت‌های گذشته بود که آینده را هم رخیم می‌کرد. از این‌رو، ضمن اینکه نظرهای او درباره عدم موفقیت‌ها در اداره شرکت و سیستم‌های کنترل کاملاً مهم و مطرح است، می‌توان آنها را تأکیدی بر دوره‌ای که گذشته است نیز دانست. هم‌اکنون انقلاب صنعتی سومی را آغاز کرده‌ایم که فی‌نفسه جهانی است؛ و از لحاظ اهمیت و تأثیر جمعی، در زمانی بسیار کوتاه از دو انقلاب پیشین فراتر خواهد رفت.

دست‌کم از سه دهه پیش تاکنون، یعنی از زمان لارنس^۷ و لورچ^۸ (۱۹۶۹)، درباره آشفستگی فزاینده محیط صحبت شده است. بر این اساس، صاحب‌نظران بر ضرورت ایجاد

1. IBM
3. Compaq
5. Foust, D.
7. Lawrence

2. Microsoft
4. Alan Greenspan
6. Michael Jensen
8. Lorsch

تغییرات سازمانی تأکید دارند تا سازمان‌ها بتوانند خود را آسان‌تر با محیط خود تطبیق دهند. در هر حال، فقط چندی است که شاهد تغییرات گسترده و انقلابی در سازمان‌ها بوده‌ایم. قطعاً تغییراتی که هم‌اکنون روی می‌دهند، فی‌نفسه منظم هستند. انقلاب سومی که از آن بحث خواهیم کرد و اکنون در آن قرار داریم، انقلاب تکنولوژیکی یا انقلاب فنّاری است. این انقلاب ویژگی‌های زیادی دارد که در اینجا سه خصیصه آن معرفی خواهد شد:

خصیصه اول، اهمیت فزایندهٔ ابداع و نوآوری و اشاعهٔ آن در بازار است (براون^۱ و آیزنهارت^۲، ۱۹۹۵؛ هیت^۳، کیتز^۴ و دوماری^۵، ۱۹۹۸؛ استیمپرت^۶ و دوهایم^۷، ۱۹۹۷). ما در دورهٔ تولید سفارشی انبوه هستیم؛ دوره‌ای که می‌توانیم سفارش تولید حتی پیچیده‌ترین محصولات را طبق خصوصیات موردنظر خود در زمانی کوتاه بدهیم (کوتا^۸، ۱۹۹۵). تا زمانی که نوآوری‌های شگفت و بنیادینی پیوسته روی می‌دهد و پیش‌بینی آنها دشوار است، سرعت اهمیتی بسیار حیاتی پیدا می‌کند (آیزنهارت و تبریزی^۹، ۱۹۹۶). به دلیل نوآوری‌های مکرر و بنیادی، تأکید زیادی بر طراحی محصولات جدید و سوق‌دادن سریع آنها به بازار می‌شود (دوئرتی^{۱۰} و کورس^{۱۱}، ۱۹۹۵). برای مثال، از اواخر دههٔ ۸۰ و اوایل دههٔ ۹۰، تولیدکنندگان امریکایی برای ایجاد و انتقال طرح جدیدی از اتومبیل به بازار، به ۵ تا ۶ سال زمان نیاز داشتند؛ درحالی‌که تولیدکنندگان ژاپنی برای اقدامات مشابه ۳ سال وقت صرف می‌کردند. امروزه تولیدکنندگان امریکایی، زمان این چرخه را بین ۳۶ تا ۴۵ ماه کاهش داده‌اند که البته رکورد اخیر در تویوتا به ۱۵ ماه رسیده است. خصیصه دوم، تأکید بر اطلاعات است. انتظار می‌رود تعداد کامپیوترهای مورد

1. Brown, S. L.

2. Eisenhardt, K. M.

3. Hitt

4. Keats

5. De Marie

6. Stimpert

7. Duhaime

8. Kotha

9. Tabrizi, B. N.

10. B. Dougherty, D.

11. Corse, S. M.

استفاده در سراسر جهان تا سال ۲۰۱۰ به دو تا سه برابر تعداد مورد استفاده در حال حاضر برسد. همچنین پیش بینی می شود که تعداد وسایل ارتباطی بی سیم، دست کم به ۳۶ برابر امروز برسد؛ یعنی از تقریباً ۳۴ میلیون وسیله به ۱/۳ بلیون وسیله افزایش پیدا کند (Business Week, 1994). علاوه بر این، اینترنت در حال همگانی شدن است. در حال حاضر، تقریباً ۷۰ میلیون نفر در سراسر دنیا از آن استفاده می کنند که پیش بینی می شود این رقم تا سال ۲۰۰۰ به ۷۰۰ میلیون نفر برسد (انگ^۱، ۱۹۹۷)؛ در ضمن، ماشین هایی که به کار می بریم، بسیار قوی تر خواهند شد.

خصیصه سوم، اهمیت دانش است. در سال های اخیر یاد گرفته ایم که دانش منحصر به فرد و ارزشمند، امتیازی رقابت طلبانه برای شرکت ها به وجود خواهد آورد. بنابراین، بر آموزش سازمانی، تأکید زیادی می شود تا چنین دانشی به وجود آید (نوناکا^۲، ۱۹۹۱؛ نوناکا و تاکاشی^۳، ۱۹۹۵). برای مثال، مارک فروین^۴ اظهار می دارد پایه اصلی امتیاز رقابتی توپوتا، در تولید، ایجاد و اشاعه دانش است. به همین ترتیب، موفقیت چاپارل استیل^۵ که رکورددار تولید است، به آموزش سازمان یافته و سیستم جمع آوری دانش نسبت داده شده است (لئونارد - بارتون^۶، ۱۹۹۵).

جهانی شدن کسب و کار، با انقلاب فناوری مقارن بوده است. این جهانی شدن اساساً نتیجه ضرورت اقتصادی و فرصت اقتصادی بوده است. در بعضی موارد، شرکت های خواهان گسترش مجبور بودند به بازارهای بین المللی راه پیدا کنند؛ در حالی که بعضی دیگر، برای بهره گیری از فرصت های بزرگ، به بازارهای بین المللی راه یافته اند (هیت، هاسکیسون^۷ و کیم^۸، ۱۹۹۷). اغلب این فرصت ها به واسطه توسعه اقتصادی به وجود آمده و

1. Eng, P.
3. Takeuchi
5. Chaparral Steel
7. Hoskisson

2. Nonaka
4. Mark Fruin
6. Leonard-Barton
8. Kim

به وضوح بیشتر در آسیا دیده شده است. در واقع، کلیفورد^۱، رابرتز^۲ و انگاردیو^۳ (۱۹۹۷)، چین را مادر همه بازارهای نوظهور می‌دانند. جهانی شدن با این شدت، به بازنگری در ساختار صنایع در سطح جهان منجر شده است. برای برداشت بهتر و دقیق‌تر از صنایع، دیگر نمی‌توان فقط به بازار داخلی و شرکت‌های داخلی اکتفا کرد. در نتیجه انقلاب فناوری و جهانی شدن، رقابتی جدید در عرصه تجارت به وجود آمده است؛ محیطی با تغییرات بی‌وقفه و ناپایدار در عصر جدید اقتصادی که تقریباً از سال ۱۹۹۵ آغاز شد و تجربه دوره ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰، مثل پیمودن ره صدساله انقلاب صنعتی در عرض ۱۵ سال خواهد بود. به قول یک فیلسوف آمریکایی، «حتی اگر در مسیر درستی قرار گرفته باشید، اگر ساکن بایستید، عقب خواهید افتاد». در سال‌های گذشته، طول عمر شرکت‌ها برای سازمان‌های بزرگ، ۴۰ تا ۵۰ سال بود. مثلاً کالر تایل^۴ که قبلاً بزرگ‌ترین شرکت فروشنده کف‌پوش در کشور آمریکا بود، اخیراً بعد از ۲۴ سال فعالیت تجاری اعلام کرد که همه ۱۹۵ فروشگاه خود را تعطیل می‌کند. اگرچه ممکن است عجیب به نظر آید، اما شرکت‌هایی که برای دائم طرح‌ریزی شده‌اند، در قرن بیست و یکم عمر کمتری خواهند داشت.

مؤسسات کسب و کار

شرکت‌ها برای دوام در قرن بیست و یکم باید تدابیری برای انعطاف‌پذیری بیندیشند (هیت، کیتز، و دوماری، ۱۹۹۸؛ سانچز^۵، ۱۹۹۵). در واقع، میزان قابل توجه تجدید ساختار که در اوایل دهه ۹۰ صورت گرفت و تا امروز ادامه داشت، بخشی از تدابیری است که برای دستیابی به انعطاف‌پذیری و یا در بعضی موارد تمهید برای فعالیت در این عرصه جدید رقابت، انجام می‌گیرد. در این قرن همچنین شرکت‌ها بیشتر از کارکنان موقتی

1. Clifford

2. Roberts

3. Engardio

4. Color Tile

5. Sanchez

استفاده می‌کنند. در حال حاضر، ۲۵ تا ۳۰ درصد کارکنان در شرکت‌های امریکایی را کارمندان پاره‌وقت، موقت یا قراردادی تشکیل می‌دهند (دراو، ۱۹۹۴؛ هفته‌نامه صنعت، ۱۹۹۵). این امر گرچه ممکن است انعطاف‌پذیری ثابتی ایجاد کند، اما مهم‌ترین است که شرکت‌ها سرمایه‌انسانی خود را برای کسب مهارت‌ها و دانش لازم برای رقابت در این عرصه رقابتی جدید آماده سازند. بسیاری از شرکت‌ها در نقاط دیگر دنیا، بیشتر از شرکت‌های امریکایی بر روی نیروی انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ برای مثال، میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های امریکایی در زمینه آموزش و توسعه به‌طور متوسط ۱۸۰۰ دلار برای هر نفر در سال است، در حالی که انگلیسی‌ها سالانه تقریباً ۵۰۰۰ دلار و آلمانی‌ها ۷۵۰۰ دلار در سال برای هر نفر سرمایه‌گذاری می‌کنند. علاوه بر این، آن‌طور که برآورد شده است، حدود ۸ درصد کارکنان جدید در شرکت‌های امریکایی در اولین سال استخدام خود به‌طور رسمی آموزش می‌بینند؛ حال آنکه این رقم در شرکت‌های اروپایی ۲۰ درصد و در شرکت‌های ژاپنی ۷۴ درصد است. آماده‌سازی سرمایه‌انسانی، به ایجاد انعطاف‌پذیری پویا کمک می‌کند. به همین منوال، شرکت‌ها باید به‌گسترش مهارت‌های اصلی خود ادامه دهند؛ به عبارت دیگر، باید آنچه را که مهارت‌های اصلی پویا می‌نامیم، گسترش دهند و از این‌رو باید به‌طور مداوم در حال آموزش و توسعه مهارت‌های اصلی خود باشند و برای موفقیت در این عرصه رقابت باید همواره برای تغییر مهارت‌های خود آمادگی داشته باشند. و سرانجام اینکه شرکت‌ها برای اداره‌داری‌های خود آماده می‌شوند تا بتوانند در هر زمان این دارایی‌ها را مجدداً طراحی کنند. امروزه شرکتی موفق است که ساختاری انعطاف‌پذیر و نیز امکان طراحی مجدد داشته باشد.

علاوه بر استراتژی انعطاف‌پذیری، بسیاری از شرکت‌ها به استراتژی‌های همکاری، به‌ویژه جهت راه‌یابی به بازارهای بین‌المللی، روی می‌آورند. این همکاری‌ها، دستیابی به

دانش را ممکن می‌سازد؛ چه تکنولوژی جدید باشد، چه دانشی درباره بازارهای محلی. استراتژی‌های همکاری به شرکت‌ها فرصت می‌دهد تا در سرمایه و خطر شریک شوند. در هر حال، عامل حیاتی در موفقیت سیاست‌های همکاری، انتخاب شریک مناسب و سازگار است. آن‌طور که شرکت‌ها دریافته‌اند، سیاست‌های همکاری در بازارهای بین‌المللی، تا اندازه‌ای به دلیل ناهماهنگی در گرایش‌های شرکا، مشکل‌تر و پیچیده‌تر است. در واقع ۵۰ تا ۶۰ درصد پیمان‌های استراتژیکی، به دلیل جدایی شرکا از هم، با شکست مواجه می‌شود.

و بالاخره اینکه شرکت‌های موفق کسب و کار، به رهبر استراتژیک اثربخش نیاز دارند؛ به این معنا که شرکت‌ها باید رهبرانی با بصیرت داشته باشند که بتوانند گرایش فکری جدیدی در مدیریت به وجود آورند. شرکت‌های آینده، گروه‌های مدیریتی چندنژادی و چندفرهنگی را تشکیل خواهند داد. رهبران استراتژیک باید بر توسعه برترین مهارت‌های مدیریتی که نیازمند دانش و تفکری چندسویه است، تأکید داشته باشند.

عرصه جدید رقابت، نیازمند مدیرانی دوراندیش و متهور است تا موازنه در شرکت‌ها را برهم زنند، حتی زمانی که شرکت بسیار خوب عمل می‌کند؛ به عبارت دیگر، امروز، تنها آن شرکت‌هایی شکوفا می‌شوند که یورش تغییرات مداوم را می‌پذیرند.

مدارس بازرگانی و دانشگاه‌ها

دانش فنی جدیدی که پیش‌تر از آن صحبت کردیم، بر محتوای آموزش و حتی بر روند چگونگی آموزش تأثیر می‌گذارد. در آینده می‌توان وجود دستگاه‌هایی را انتظار داشت که یاد می‌گیرند، تشخیص می‌دهند، خود را وفق می‌دهند، و طراحی مجدد و بازآفرینی می‌کنند. ارتباطات دستگاه به جای آنکه با سیستم ویندوز^۱ و یا برنامه‌های دیگر به کار

competitive advantage. Strategic Management Journal, 16: 21-42

1. Windows, P. & Lorsch, J. W. 1969. Organization and Environment. Strategic

انداخته شوند، با صدا یا تماس لامسه‌ای انسان به کار خواهند افتاد؛ و به عبارت دیگر، برای مصرف‌کننده آماده‌تر و قابل دسترس‌تر خواهند شد.

نرم‌افزارهای بسیار آسان‌تری پدید خواهد آمد که به آنها سیستم‌های هوشمند می‌گویند. این نرم‌افزارها کمک خواهند کرد تا محل اطلاعات مورد نیاز را پیدا کنیم و وظایف خود را به خوبی انجام دهیم (مثلاً جست‌وجو و تعیین موضوعاتی خاص را در اینترنت انجام دهیم). مرز بین آموزش و کار زیاد از بین خواهد رفت؛ برای مثال، در کلاس می‌توان از موارد مجازی استفاده کرد. شاید جالب‌ترین قسمت این باشد که مردم به‌هنگام سفر و حرکت در درون شهر، مدام به کامپیوتر متصل باشند. با توجه به خصوصیات تکنولوژی جدید که احتمالاً تا سال ۲۰۱۰ در دسترس قرار خواهد گرفت، روند چگونگی آموزش شاگردان به احتمال قریب به یقین، به‌طور چشمگیری با روش آموزش در سال ۱۹۹۷ تفاوت خواهد داشت. همچنین باید منتظر تغییراتی در نوع تحقیقات و خصوصاً روند چگونگی اجرای تحقیقات باشیم؛ مثلاً تا سال ۲۰۱۰، تأکید بسیار زیادتری بر تفکر چندرشته‌ای خواهد شد. البته این تفکر قبلاً در حوزه‌های فنی به کار گرفته می‌شد. همان‌گونه که از به‌کارگیری تئوری پیچیدگی / بی‌نظمی برای فهم تغییرات چشمگیر و تطبیق سازمان‌ها پیدا است، این تفکر، در عملکرد سازمان‌ها در حال گسترش است. در پروژه‌های تحقیق باید انتظار همکاری جهانی را داشته باشیم. واضح است که امروزه فناوری، این چنین همکاری‌ها را تسهیل می‌کند. به‌عنوان مثال، در حال حاضر بنده مشغول همکاری در پروژه‌های تحقیقی با همکارانی از هنگ‌کنگ، کره، سنگاپور، مصر، کلمبیا، روسیه و رومانی هستم، چرا که سرانجام برای حل مشکلات پیچیده‌ای که احتمالاً در قرن بیست و یکم با آن مواجه خواهیم شد، به تفکر غیریک‌سویه یا بیش از چندسویه و طرح‌های تحقیقی پیچیده‌تر و در عین حال موثکافانه‌تر نیاز داریم.

کتابنامه

- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings and future directions. *Academy of Management Review*, 20: 343-378.
- Business week*. 1994. Snapshot of the next century, *Business Week: Special Issue of Twenty - first Century Capitalism*, June: 194.
- Clifford, M. L., Roberts, D., & Engardio, P. 1997. How you can win in China. *Business Week*, May 26: 66-68.
- Dougherty, D., & Corse, S. M. 1995. When it comes to product innovation, what is so bad about bureaucracy? *Journal of High Technology Management Research*, 6: 55-76.
- Dravo, E. 1994. How to play the jobs recovery. *Financial World*, 163(7): 121.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. 1996. Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40: 84-110.
- Eng. P. 1997. Cybergiants see the future-and it's Jack and Jill. *Business Week*, April 19: 44.
- Foust, D. 1997. Alan Greenspan's brave new world. *Business Week*, June 14: 45-50.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40: 767-798.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the twenty-first century. *Academy of Management Executive*, in press.
- Industry Week*. 1995. The next 25: What today's leading CEOs, management gurus, and futurists see coming for your company, your job and your life between 1995 and 2020. *Industry Week*, 21(August): 48.
- Kotha, S. 1995. Mass customization: Implementing the emerging paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16: 21-42.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. W. 1969. *Organization and environment: Managing*

- differentiation and integration*. Homewood, IL: Recharad D. Irwin.
- Leonard-Barton, D. 1995. *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6): 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Sanchez, R. 1995. Strategic flexibility and product competition. *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue): 135-159.
- Stimpert, J. L., & Duhaime, I. M. 1997. Seeing the big picture: The influence of industry, diversification, and business strategy on performance. *Academy of Management Journal*, 40: 560-583.

شهرتگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 برتال طراح علوم انسانی